



# Trabajo Fin de Grado

## **Título del trabajo:**

Gestión y gobierno de la empresa familiar en  
segunda-tercera generación.

## **Autor/es:**

Diego Fernández Utrillas

## **Director/es:**

Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa (FECM)

Curso 2018-2019

**Resumen:**

Se va a tratar la importancia de la empresa familiar en la economía mundial, que representan alrededor de un 60% de la totalidad de las empresas en Europa, y crean aproximadamente la mitad de los puestos de trabajo que ofrece el mundo de la empresa en general.

Explicaremos lo que es una empresa familiar, ventajas e inconvenientes, y las diferencias que tienen respecto a las empresas no familiares.

Además, vamos a analizar en particular una pequeña empresa familiar aragonesa llamada *Inmetrage S.L.*, como fue la formación de la sociedad, su forma de trabajar y la importancia de la sucesión, ya que alrededor del 70% de estas empresas no sobreviven a la primera sucesión y el 85% a la segunda. Para evitar posibles conflictos futuros en la gestión y sucesión de esta empresa, hemos realizado un posible Protocolo Familiar, en el que se redactan una serie de artículos que rigen el comportamiento de los miembros del Consejo Familiar de la empresa.

**Abstract:**

The importance of the family business in the global economy will be discussed, which represent around 60% of all companies in Europe, and create approximately half of the jobs offered by the business world in general.

It explains what is a family business, advantages and disadvantages, and the differences that they have with respect to non-family businesses.

In addition, we will analyze in particular a small Aragonese family business called *Inmetrage S.L.*, how was the formation of the company, its way of working and the importance of the succession, since around 70% of these companies do not survive the first succession and 85% to the second. To avoid possible future conflicts in the management and succession of this company, we have made a possible Family Protocol, in which a series of articles are written that govern the behavior of the members of the Family Council of the company.

**Key words (palabras clave):**

Empresa familiar, Sucesión, Planificación (familiar, patrimonial y empresarial), Análisis estratégico, Posicionamiento en el mercado, Protocolo Familiar.

## INDICE:

1). INTRODUCCIÓN .....	4
1.1) Objetivo general.....	4
1.2) Objetivos específicos.....	4
2). LA EMPRESA FAMILIAR.....	5
2.1) Ventajas e inconvenientes .....	7
2.2) Sucesión en la empresa familiar .....	9
2.3) Proceso de planificación.....	11
3). HISTORIA DE LA EMPRESA.....	13
4). FORMACIÓN DE LA SOCIEDAD.....	15
5). LA EMPRESA (Inmetrage S.L.) .....	16
5.1) Misión, visión y valores .....	16
5.2) Líneas de negocio .....	17
5.3) Posicionamiento en el mercado .....	19
5.3.1) Análisis DAFO .....	20
5.3.2) Las 5 fuerzas PORTER .....	23
6). EL PROTOCOLO .....	26
6.1) Marco teórico.....	26
6.2) Estudio Empírico .....	28
8). BIBLIOGRAFÍA.....	33
7.1) Webgrafía: .....	34
8). ANEXOS .....	36

## **1). INTODUCCIÓN**

En mi familia, desde que yo nací, la forma de trabajo que mis padres tenían era desarrollar las labores de gestión y desarrollo de la empresa familiar que mi abuelo fundó. Desde que yo era pequeño, y tenía conciencia sobre el tipo de trabajo que quería desarrollar cuando fuese mayor, una de las posibilidades que barajaba en el ámbito laboral era: seguir con la dirección de la empresa familiar, por eso orienté mis estudios hacia la administración de empresas. El motivo de la elección de este trabajo de investigación es el mismo: intento interesarme y formarme más en lo que a la empresa familiar se refiere, los conceptos más importantes, sus ventajas en el mercado, las dificultades que pueden surgir, y, sobre todo, buscar posibles aplicaciones a la empresa de mi familia.

Este trabajo está formado por tres bloques muy diferenciados. El primero trata de definir el concepto de empresa familiar y sus diferencias respecto a las empresas no familiares. El segundo recaba y analiza información acerca de la empresa que vamos a analizar durante todo el trabajo Y el tercero consiste en desarrollar uno de los conceptos mas importantes de la empresa familiar, la sucesión, con la posterior elaboración y aplicación de un Protocolo Familiar a la propia empresa analizada.

### **1.1) Objetivo general**

En este trabajo de investigación, el objetivo principal es analizar las características particulares de las empresas familiares, explicar sus diferencias respecto a las empresas no familiares e intentar llevar a cabo la aplicación de una de las herramientas mas útiles para la empresa familiar, como es el Protocolo, a una empresa real.

### **1.2) Objetivos específicos**

Además del estudio de la empresa familiar en general, en este trabajo de investigación hemos llevado a cabo un análisis específico de una empresa familiar en particular (*Inmetrage S.L.*).

En este análisis hemos intentado cumplir el objetivo de estudiar la posición que ocupa Inmetrage en el mercado respecto a otros competidores, mediante dos de los modelos de gestión más importantes actualmente:

- Hemos analizado cuál es su forma de trabajar y su situación respecto a la competencia mediante un análisis Porter.
- También, hemos realizado un análisis interno de las debilidades y fortalezas de Inmetrage respecto a sus competidores y un análisis externo para detectar posibles oportunidades y amenazas que pueda tener Inmetrage en el mercado en el que opera, gracias a un análisis DAFO.

Por último, y no menos importante, hemos llevado a cabo la elaboración de un documento que hará la función de protocolo para intentar poner solución a posibles problemas que puedan surgir a corto plazo, y como anticipo a una futura ejecución de un protocolo familiar para tratar posibles conflictos a largo plazo, como, por ejemplo, la sucesión.

## **2). LA EMPRESA FAMILIAR**

Una empresa familiar puede definirse como cualquier empresa en la que participan dos o más miembros de la familia y la mayoría de la propiedad o el control se encuentra dentro de una familia. Las empresas familiares pueden ser la forma más antigua de organización empresarial.

Desde principios de la década de 1980, se ha desarrollado el estudio académico de la empresa familiar como una categoría de comercio distinta y, se le ha dado la importancia necesaria.

Dentro de la literatura de la empresa familiar, existen gran cantidad de explicaciones acerca del concepto de empresa familiar, como se puede ver en un análisis realizado por Cabrera<sup>1</sup> (CABRERA-SUAREZ, 1998) (Anexo I).

La empresa familiar es un tipo de sociedad que tiene gran importancia y cumplen un papel muy relevante en la economía española. Según un estudio del Instituto de la Empresa Familiar, alrededor de un 80% de las empresas que hay en España son consideradas Empresa Familiar. Otro de los datos que podemos recoger del Instituto de la Empresa Familiar es que, alrededor del 65% de los puestos de trabajo del sector privado son creados por este tipo de empresas y aportan un 55% del PIB del sector privado en España. Pero no solo en España tienen tal importancia este tipo de sociedades; en el resto de

---

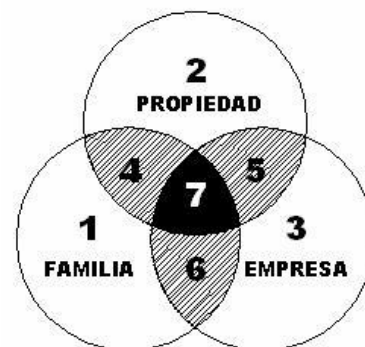
<sup>1</sup> (Cabrera, 1998)

Europa las empresas familiares también tienen un peso importante, representando alrededor de un 60% del total de las empresas que hay en el continente y creando entre el 40% y 60% de los puestos de trabajo del sector privado y en Estados Unidos el 75% de las empresas son familiares, creando un 50% de los puestos de trabajo del país.

En la actualidad, las empresas familiares son reconocidas como participantes importantes y dinámicos en la economía mundial. Para la identificación y estandarización del concepto de empresa familiar, el Instituto de Empresa Familiar ha intentado instaurar tres condiciones obligatorias que debe cumplir una empresa para ser considerada familiar:

- La mayor parte de los derechos de voto deben ser propiedad de la familia (de manera directa o indirecta) que adquirió el capital social de la empresa o de la empresa fundadora.
- Como mínimo una persona de la familia debe formar parte del equipo de gestión o gobierno de la empresa.
- Las empresas que cotizan en Bolsa serán consideradas familiares siempre que la familia fundadora fundó o adquiriente del capital social posea mínimo el 25% de los derechos de voto y pueda cumplir funciones dentro del equipo de gobierno.

Una empresa familiar se describe como una interacción entre dos sistemas separados pero conectados, *la empresa* y *la familia*, con límites inciertos y reglas diferentes. Gráficamente, este concepto se puede presentar como dos círculos que se cruzan, incluso tres círculos si incluimos *la propiedad* de la propia empresa (Tagiuri y Davis<sup>3</sup>). Las empresas familiares pueden incluir numerosas combinaciones de miembros de la familia en varios roles comerciales, incluidos esposos y esposas, padres e hijos, familias extendidas y múltiples generaciones que desempeñan los roles de accionistas, miembros de la junta, socios de trabajo, asesores y empleados.



**Figura 1:** Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.

Según Gersick<sup>2</sup> (GERSICK, 1997) y Doderó<sup>3</sup> (DODERO, 2002) los conflictos a menudo surgen debido a la superposición de estos roles (áreas 4, 5, 6 y 7).

- **Familia, propiedad y gestión (7).** Hace referencia a todos los miembros de la familia propietaria que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y que, además, ocupan puestos de dirección en la misma. Estas personas tienen un mayor grado de implicación en la empresa.
- **Familia y propiedad (4).** Hace referencia a los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero que no desarrollan su vida profesional como directivos de esta.
- **Familia y gestión (6).** Hace referencia a los individuos que pertenecen a la familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella, pero no poseen acciones de la misma.
- **Propiedad y gestión (5).** Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que posee el control de la organización.

Para evitar esta superposición de roles, expertos como Claver<sup>4</sup> (CLAVER, 2004) defienden que la *educación y formación* son los dos conceptos que pueden poner solución a estos posibles conflictos; y que debe de quedar claro cuál es la labor del consejo familiar independientemente de la labor del consejo de administración.

## 2.1) Ventajas e inconvenientes

Las **ventajas** que podemos destacar de una empresa familiar frente a una empresa no familiar del sector privado son:

- Conocimiento del negocio y la industria: en este tipo de empresas, cada una tiene formas de trabajar particulares, protegidas por los miembros de la familia para intentar no ser copiados por otras. Esta forma de trabajar se transmite fácilmente gracias a la buena comunicación y confianza que existe entre miembros de la

---

<sup>2</sup> (Gersick, 1997)

<sup>3</sup> (Doderó, 2002)

<sup>4</sup> (Claver, 2004)

familia que van a formar parte del negocio, así, de manera casi involuntaria, ya saben como trabaja la empresa incluso antes de formar parte de ella.

- Mayor lealtad y compromiso: los miembros de la empresa que sean familiares se sentirán identificados con ella, se crean sentimientos de fidelidad y compromiso y están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo que sea necesario<sup>5</sup> (CHIRICO, 2008), sin exigir una mayor remuneración por ello y mirando por las necesidades empresariales, no personales.
- Estabilidad: en este caso, la estabilidad que se consigue en un negocio familiar es mayor, ya que se han ido transmitiendo uniformemente los valores y normas de la empresa del fundador a los miembros trabajadores de la familia; aumentando la solidez y fiabilidad.
- Rapidez en la toma de decisiones (mejor comunicación): como la toma de decisiones forma parte de un grupo muy reducido, la consulta de esa decisión será más rápida que en una empresa que tenga distintos niveles organizacionales.
- Visión a largo plazo: en las empresas familiares no solo es importante la rentabilidad inmediata, sino que el equipo de gobierno del negocio familiar se preocupa por crear un buen legado para las generaciones venideras, intentando que la empresa tenga una buena reputación en el mercado y se encuentre saneada económicamente.

En cuanto a las **desventajas o inconvenientes**, podemos identificar algunas importantes frente a empresas del sector privado no familiares:

- Acceso familiar: con esto nos referimos a que una empresa familiar no tiene que verse obligada a la contratación de familiares solo por el hecho de serlos, sino que todo trabajador contratado debería de cumplir con las necesidades acordes al puesto de trabajo que vaya a ocupar, ya que, es uno de los motivos que ponen en riesgo la supervivencia de la empresa y que pueden repercutir en las relaciones familiares.
- Solapamiento institucional: como hemos visto anteriormente en la definición de la empresa familiar, se producen solapamientos entre los tres grandes sistemas que forman parte esta, familia, propiedad y empresa (figura 1). Cada sistema o subconjunto presenta sus intereses, y no siempre están orientados hacia la misma

---

<sup>5</sup> Chirico, 2008



dirección, pudiéndose crear conflictos familiares. Este solapamiento beneficia a la empresa en la rapidez en la toma de decisiones, pero también surgen desequilibrios o conflictos cuando no se separan el ámbito familiar del empresarial, ya que puede dificultar la formación de líneas de autoridad jerárquica para gestionar correctamente la misma.

- El paso del tiempo: en este tipo de empresas, el paso del tiempo hace que la empresa crezca, la propiedad esté más fragmentada y pueden surgir conflictos de poder entre los distintos miembros de las ramas de la familia. dentro de la empresa familiar.

Para intentar solucionar estos inconvenientes, que pueden derivar en conflictos familiares, muchos expertos recomiendan a las empresas familiares formalizar estrategias para solucionar los posibles conflictos entre familia y empresa con antelación, para llegar a un equilibrio entre los tres subsistemas.

Uno de los temas que más conflictos puede generar y que antes debe aclararse es la *sucesión*; y una de las acciones utilizadas para tratar de evitar esta serie de posibles conflictos es la redacción de un **Protocolo Familiar**.

## **2.2) Sucesión en la empresa familiar**

Uno de los temas considerados más importantes relacionado con las empresas familiares es la sucesión, es decir, determinar quién asumirá el liderazgo o la propiedad de la empresa cuando la generación actual se retire o muera. Unos estudios del Instituto de la Empresa Familiar muestran que, apenas el 30% de las empresas familiares sobreviven a la transición de primera a segunda generación y que, solo el 13% sobreviven a la a tercera generación. Según un informe de Cuatrecasas<sup>6</sup> basado en España, solo el 7% de las empresas familiares han llevado a cabo alguna decisión para el traspaso de una generación a otra, el 73% se lo plantean, pero aún no lo han hecho y el 20% nunca se lo han planteado. La sucesión del líder de una empresa ya supone una gran dificultad en cualquier empresa, pero se hace aún más complejo en las familiares, ya que se suele tener que elegir entre los miembros de la familia. Los expertos en economía de la empresa familiar han

---

<sup>6</sup> (Despacho de abogados Cuatrecasas)

elaborado una clasificación de empresarios según su actitud ante una posible sucesión. Clasifican a los empresarios en:

1. Generales: empresarios que desean estar al mando de la empresa hasta su muerte y, además, no piensan en la futura sucesión.
2. Monarcas: empresarios que tampoco abandonarán el mando, pero sí que tienen preocupación por formar a los posibles sucesores.
3. Gobernadores: empresarios que, si piensan en su retirada, y que preparan a sucesor y empresa para dar continuidad al éxito en el futuro, separando sus caminos de manera definitiva.
4. Embajadores: preparan la sucesión de la empresa y una vez separados los caminos están dispuestos a prestar cualquier tipo de ayuda a los nuevos directores.

Después de que la empresa y el empresario sean conscientes de que se necesita pensar en la sucesión, surge la toma de la siguiente decisión, **la elección del sucesor**. Podemos distinguir entre tres posibles escenarios: un profesional externo, un familiar elegido y formado por el fundador o varios herederos (la más conflictiva).

En este proceso, para conseguir el éxito se debe ser cauto, llevar a cabo una buena formación de los posibles sucesores, de forma gradual y sin ejercer demasiada presión sobre ellos. En primer lugar, “es recomendable que el posible sucesor adquiera experiencia en otra empresa ganando experiencia y aprendiendo prácticas distintas que posteriormente pueden añadir valor a la empresa”<sup>7</sup> (DANCO, 1992). En segundo lugar, “la etapa formativa debe cerrarse en la propia empresa, asumiendo responsabilidades y preparando la sucesión durante los años precedentes al relevo de poder para realizarse con seguridad”<sup>8</sup> (BARACH, 1988). En tercer lugar, “la empresa debe definir las habilidades y aptitudes necesarias para el sucesor futuro, ya que la voluntad del sucesor de hacerse cargo de la empresa familiar es un factor crítico en el éxito de una sucesión”<sup>9</sup> (CHRISMAN, 1998). Por último, “el predecesor debe ir transfiriendo responsabilidades

---

<sup>7</sup> (Danco, 1992)

<sup>8</sup> (Barach, 1988)

<sup>9</sup> (Chrisman, 1998)

gradualmente al posible sucesor elegido para comprobar como las desempeña y finalmente anunciar al futuro sucesor a la familia y a la empresa”<sup>10</sup> (FIEGNER, 1994).

Una vez elegido el sucesor, se debe tener claro una serie de principios o reglas no escritas para aumentar en todo lo posible las posibilidades de éxito de la sucesión; entre las que destacan:

- “Es importante revitalizar la empresa y hacerla atractiva para la nueva generación o que estos tomen los cambios necesarios después de que se lleve a cabo la sucesión”<sup>11</sup> (GOLDBERG, 1996).
- “Una buena relación entre predecesor y sucesor aumentara las posibilidades de éxito de la sucesión”<sup>12</sup> (HANDLER, 1989).

Para llevar a cabo el proceso de la sucesión de manera eficiente, es vital que se planifique cuidadosamente antes de que sea necesario debido a la sucesión o la muerte del propietario. Se recomienda a las empresas familiares que sigan un proceso de cinco etapas en la planificación de la sucesión: iniciación, selección, educación, preparación financiera y transición.

El líder empresarial también puede encontrar útil celebrar reuniones periódicas con miembros de la familia o poner por escrito todos los acuerdos comerciales y directrices de política para evitar futuros conflictos (Protocolo Familiar).

### **2.3) Proceso de planificación**

La planificación estratégica, centrada en los objetivos empresariales y familiares, es vital para el éxito de las empresas familiares. De hecho, la planificación puede ser más crucial para las empresas familiares que para otro tipo de entidades comerciales, porque en muchos casos las familias tienen una mayoría de sus activos comprometidos en la empresa. Como surgen muchos conflictos debido a la disparidad entre los objetivos familiares y empresariales, se requiere una planificación para alinear estos objetivos y

---

<sup>10</sup> (Fiegner, 1994)

<sup>11</sup> (Goldberg, 1996)

<sup>12</sup> (Handler, 1989)

formular una estrategia para alcanzarlos. El plan ideal permitirá a la empresa equilibrar las necesidades familiares, patrimoniales y empresariales para beneficio de todos.

### **1. Planificación familiar:**

En la planificación familiar, todos los miembros interesados de la familia se reúnen para desarrollar una serie de objetivos o misiones comunes a conseguir que describa qué están comprometidos con el negocio. Al permitir que los miembros de la familia compartan sus objetivos, necesidades, prioridades, fortalezas y debilidades, la planificación familiar ayuda a *crear una visión unificada* de la compañía que guiará las transacciones futuras.

Una reunión especial llamada consejo familiar puede guiar el proceso de comunicación y fomentar la participación al proporcionar a los miembros de la familia un lugar para expresar sus opiniones y planificar el futuro de una manera estructurada. Al participar en el consejo familiar, los miembros aún jóvenes pueden obtener una mejor comprensión de las oportunidades en el negocio, aprender sobre la administración de recursos y heredar valores y tradiciones.

### **2. Planificación patrimonial:**

La planificación patrimonial implica los aspectos financieros y fiscales de la transferencia de la propiedad de la empresa familiar a la siguiente generación. Las familias deben planear minimizar su carga fiscal en el momento de la muerte del propietario para que los recursos puedan permanecer dentro de la empresa y la familia. Debido a su complejidad, la planificación patrimonial suele ser manejada por un equipo de asesores profesionales que incluyen un abogado, un contable, un gestor financiero y quizás un consultor de negocios familiares. Se debe establecer un plan de patrimonio tan pronto como el negocio tenga éxito y luego actualizarse a medida que cambien las circunstancias comerciales o familiares.

Cuando se considera en el contexto de las empresas familiares, la planificación patrimonial es básicamente la práctica de transferir la propiedad de la empresa familiar a la siguiente generación. Como hemos mencionado anteriormente, las familias deben planear minimizar su carga fiscal para que los recursos puedan permanecer dentro de la empresa y la familia, ahí es donde puede surgir la “asociación familiar limitada”, como surgió en el caso de Inmetrage S.L.

La asociación familiar limitada es un acuerdo legal que permite a los dueños de negocios y sus hijos abordar los problemas fiscales, la sucesión de negocios y las necesidades de planificación patrimonial, todo al mismo tiempo. En los términos más básicos, una sociedad limitada familiar permite que el negocio se transfiera a la siguiente generación a un valor considerablemente menor que el valor total.

### **3. Planificación empresarial:**

La planificación comercial o empresarial comienza con la fijación de unas metas y objetivos a largo plazo que la familia tiene para sí misma y para la empresa. En la planificación empresarial, la administración analiza las debilidades de la empresa en relación con su entorno, incluyendo su estructura organizativa, cultura y recursos. La siguiente etapa se basa en la identificación de oportunidades, con el objetivo de encontrar las fortalezas y amenazas que la compañía debe administrar, dadas sus debilidades. Finalmente, el proceso de planificación concluye con la creación de una declaración de misión, posible visión y un conjunto de objetivos.

## **3). HISTORIA DE LA EMPRESA**

*Inmetrage S.L.* es una empresa cofundada en el año 1980, cuya actividad principal era el trato del metal en general, aunque su actividad se ha ido adaptando acorde a los cambios que se han ido produciendo en la sociedad.

Uno de sus fundadores, que pasaría a ser el único propietario en el año 1988, Dionisio Utrillas nació en Caudé (Teruel), en el seno de una familia humilde de 6 hijos, de los cuales él era el menor. Por cuestiones económicas y sociales de la época, en 1948, su familia se trasladó a Zaragoza, donde a los catorce años comenzó a trabajar en Talleres Aragonés; allí tuvo que desempeñar su primer trabajo de matricero, empezando así su andadura (más tarde pasaría a ser vocación) en el sector metalúrgico.

En 1960, a los 26 años, como muchos otros españoles, se vio en la obligación de emigrar a Alemania, con el objetivo claro de conseguir un trabajo; y con el sueño de algún día poder fundar su propio negocio en España.

Hasta conseguir adaptarse en un país nuevo para él, aprender un nuevo idioma, trabajó en distintas fábricas (todas ellas del sector del metal) con el objetivo de formarse y obtener

ideas para un posible futuro empresarial en España. Tras ocho duros años de trabajo y formación fuera de su país y de su familia, decidió volver a España, donde comenzaría su andadura como empresario.

Tras dos pequeños fracasos empresariales, cofundó en 1980 Inmetrage (Industrias metalúrgicas y trabajos en general) junto a Ismael Adiego, constituyendo así una Sociedad Limitada cuyo objeto principal era: ***la fabricación y venta al por menor y por mayor de objetos metálicos y trabajos metalúrgicos en general.***

En 1988, se produjo una compraventa de participaciones, a través de la cual, Dionisio pasó a ser el único propietario de la empresa, momento en el cual, Inmetrage pasa a ser una Empresa Familiar. A partir de este año, la empresa fue dirigida por Dionisio y su hija mayor, Elena Utrillas, la cual llevó a cabo una transformación tecnológica y una mejora de los procesos productivos.

Durante estos años, la actividad de la empresa se focalizó en la ***producción y venta en España de productos metalúrgicos destinados al sector del mármol*** (arte funerario). Esta venta se llevaba a cabo a través de representantes, hasta que, en 1992, surgió la figura del Director Comercial, Miguel Ángel Fernández (marido de Elena), que años más tarde pasaría a ser uno de los propietarios de la empresa.

En 1994, tras su jubilación, Dionisio traspasó en tres partes iguales todas las participaciones de la empresa, pasando a ser los propietarios de todas ellas Elena, Miguel Ángel y Sofía Utrillas (hija menor).

Con una red de representantes mas amplia, la empresa aprovechó su red nacional no solo para producir y vender, sino también para actuar como distribuidor de productos (herramientas para tratar el mármol y maquinaria) entre diferentes empresas del sector del mármol, surgiendo así ***la principal línea de negocio que tiene en la actualidad.***

En el año 2016, Sofía decidió vender el total de sus participaciones, adquiridas por los hijos de Elena y Miguel, nietos de Dionisio, siendo así, la tercera generación propietaria de esta empresa familiar.

#### **4). FORMACIÓN DE LA SOCIEDAD**

Como ya hemos dicho anteriormente, la empresa fue fundada en *febrero del año 1980*, siendo inscrita en el Registro Mercantil como una Sociedad Limitada.

El Capital Social de la empresa fue de 2 millones de pesetas, representado por dos mil participaciones sociales, cuyo valor era de mil pesetas cada una y el Domicilio Fiscal de la empresa se fijó en Cuarte de Huerva (Zaragoza).

En esa época (1980-1988), la sociedad estaba constituida de la siguiente forma:

- **Familia Utrillas Monzón**: 1.200 participaciones, repartidas entre Dionisio, su mujer Elvira y su hija Elena.
- **Familia Adiego Anguita**: 800 participaciones, repartidas entre Ismael, su mujer Alejandra y su hijo José Javier.

Este mismo acto de inscripción, se nombró administradores a Dionisio e Ismael por un plazo de cinco años con carácter solidario e indistinto.

Con fecha *18 de mayo de 1988*, se produjo la compraventa ya mencionada anteriormente por parte de Dionisio hacia Ismael, quedando él como único administrador, y el Capital Social de la empresa distribuido de la siguiente forma:

- Dionisio Utrillas Gonzalvo: 900 participaciones
- Elvira Monzón Abadía: 900 participaciones
- Elena Utrillas Monzón: 200 participaciones

En *diciembre de 1994* se realizó otra compraventa de participaciones por parte de Dionisio y Elvira en favor de Elena, Miguel Ángel y Sofía, siendo los tres administradores, y quedando el capital repartido de la siguiente forma:

- Elena Utrillas Monzón: 667 participaciones
- Sofía Utrillas Monzón: 666 participaciones
- Miguel Ángel Fernández Abad: 666 participaciones

Por último, en noviembre de 2016, se produce la última compraventa hasta la fecha, en la cual, Sofia vende sus 666 participaciones a los hijos de Elena y Miguel Ángel, así, el Capital Social queda repartido de esta forma:

- Elena Utrillas Monzón: 667 participaciones
- Miguel Ángel Fernández Abad: 666 participaciones
- Diego Fernández Utrillas: 333 participaciones
- Ana Fernández Utrillas: 333 participaciones

## **5). LA EMPRESA (Inmetrage S.L.)**

Inmetrage S.L. es una empresa familiar fundada en el año 1986, por Dionisio Utrillas. La empresa está dirigida actualmente por Elena Utrillas, primogénita del fundador, siendo así la segunda generación en formar parte de la dirección de la empresa.

### **5.1) Misión, visión y valores**

Parte de la planificación empresarial consiste en la puesta en común de los objetivos reales que se quieren conseguir, las metas futuras que se quieren conseguir y los principios básicos en los que se va a basar la forma de trabajar de la empresa, estableciendo así, la misión, visión y valores que van a representar a la empresa.

Su **misión** principal es, en su gran mayoría, crear valor a largo plazo para sus accionistas, empleados, clientes y proveedores con el abastecimiento de gran diversidad de productos para el sector del mármol a nivel nacional, y está dirigido a otras empresas más pequeñas que realizan trabajos definitivos en lo que al mármol se refiere, sector de la construcción y sector funerario en su gran mayoría.

En lo que a la **visión** se refiere, el objetivo principal de la empresa o la meta que se quiere conseguir en un futuro es: mantener nuestra tradición como empresa familiar, con proyección nacional, ser uno de los líderes en el sector del mármol y del arte funerario a nivel nacional con productos mejores y diferenciados, preocuparnos por la contribución al bienestar de nuestra gente y al progreso de la sociedad e implicarnos en la preservación del entorno natural.



Por último, *Inmetrage* tiene una serie de **valores** que lo representan como empresa entre los que destacan: llevar el negocio con honestidad y transparencia, ser amables, mostrar respeto hacia nuestros clientes y trabajar siempre para el beneficio de las comunidades a las que sirve, intentar alcanzar cada día las más altas metas de calidad en los productos y servicios que prestamos y por último, trabajar de manera coherente y conjuntamente con todos nuestros clientes, proveedores y socios, intentando establecer una relación basada en la tolerancia, el entendimiento y la cooperación mutua.

## **5.2) Líneas de negocio**

Como hemos dicho anteriormente, esta empresa se dedica al abastecimiento de productos en el sector del mármol alrededor de gran parte de la península (España y Portugal), en general, teniendo más participación en las regiones de Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Castilla la Mancha, Galicia, Navarra y La Rioja. Dentro de ella podemos diferenciar entre dos líneas de negocio independientes: la **producción** y la **distribución**.

- 1) **PRODUCCIÓN**: fabricación de artículos de acero inoxidable para arte funerario (ornamentos para lápidas y panteones), decoración (baños, cocinas...) y construcción (suelos, fachadas o tejados). En esta línea de negocio, los clientes en su gran mayoría son empresas dedicadas al sector del mármol.

La empresa dispone de una gran variedad de artículos servidos directamente a los clientes que realizan sus pedidos vía email o vía telefónica, y se distribuyen a nivel nacional a través de distintos canales (representantes o almacenistas). La empresa también cuenta con una amplia red de clientes (alrededor de 2000) con distintos niveles de compra, que analizaremos más adelante en el apartado financiero.

Estos clientes pueden ir desde: **grandes empresas** del sector funerario y sector de la construcción hasta **pequeños comerciantes** (intermediarios o almacenistas) que compren una gran variedad de artículos a distintos proveedores (*Inmetrage* en este caso), para acabar vendiéndoselo a un precio mayor al marmolista (intentan obtener un buen precio o descuento por volumen de compra para luego poder vender esos productos con buen margen en su posterior venta).

Este tipo de pequeños comerciantes o almacenistas son muy importantes para la empresa, ya que en zonas donde la distribución es más complicada por su lejanía, como Galicia o Andalucía, distribuyen los productos a clientes que, seguramente, sino fuera por estos distribuidores no conoceríamos.

En cuanto a la logística de esta línea de negocio, se procura tener almacenado una pequeña cantidad (muestra) de la totalidad los productos, ya que, una vez recibido el pedido, es más fácil y rápido hacer copias de un artículo ya existente a tener que tomar medidas y fabricarlo desde una pieza de acero inoxidable. Una vez preparado el pedido en el almacén, se pasa la nota del envío a la oficina, donde se realiza el albarán de envío (facturados el día 15 y 30 de cada mes) y la etiqueta para la agencia de transporte.

En cuanto a la agencia de transportes, *Inmetrage* trabaja con una empresa que posee un servicio urgente de 24 horas, para que nuestro cliente reciba el pedido al día siguiente del envío.

A partir del año 1996, *Inmetrage* aumento su línea de producción; incluyó a la producción de artículos de acero inoxidable la **fabricación de maquinaria** para la grabación de mármol y granito (lápidas). A nivel regional, *Inmetrage* realizaba la función de grabar el mármol y granito para otras empresas, ya que en Aragón no existían empresas que dispusiesen de ese servicio; pero a nivel nacional, la empresa se dedicaba a la venta de esa maquinaria.

Dentro de esta línea de negocio, el año 2010 supuso un gran crecimiento para *Inmetrage*, dentro de los malos años de crisis económica desde 2007, ya que, consiguió adquirir una máquina de grabación de mármol y granito por láser, que suponía un gran ahorro en costes, tiempo y gastos de personal. Esta máquina supuso una gran innovación en el sector a nivel regional, tanto fue así, que la Diputación Provincial de Zaragoza subvencionó el 80% del precio de compra, considerando esta acción como un proceso de innovación en el sistema de grabado en nuestra provincia, siendo la única empresa que ofrece este servicio a nivel regional, y una de las pocas que lo ofrece a nivel nacional.

**DISTRIBUCIÓN:** esta línea de negocio se basa principalmente en la compraventa de productos de consumo para el marmolista.

Al igual que *Inmetrage* vende sus productos a almacenistas y distribuidores, en este caso es *Inmetrage* la que se encarga de hacer esa labor; se compran productos a diversos fabricantes para la posterior distribución y venta.

Todos estos productos están sujetos a una tarifa de precios sobre la cual se le aplica un descuento (rappel sobre ventas, rappel por pronto pago...).

El principal motivo por el cual surgió esta línea de negocio fue: intentar aprovechar al máximo la relación comercial tan afianzada que tenía la empresa con la venta de los productos que sí que se fabrican, e intentar aprovechar la ruta de los representantes.

Es una línea de negocio que no supone grandes gastos a la empresa (se vende a través de catálogos o página web y se hacen los pedidos dependiendo de las ventas, para intentar ahorrar en costes de almacenaje) aunque tampoco se tiene un gran margen de beneficio como si los productos de fabricaran, pero es una forma de intentar incrementar los ingresos de la empresa y deducir así el porcentaje de gastos generales.

### **5.3) Posicionamiento en el mercado**

El **posicionamiento de mercado** es una de las claves que permiten asegurar el éxito y la viabilidad económica de una empresa. Un empresario, cuando decide abrir una empresa debe tener claro cuál va a ser, o cuál es el posicionamiento que quiere llegar a conseguir en el mercado, respecto a la competencia de productos y marcas que también competirán por hacerse su propio hueco.

Podemos definir el posicionamiento en el mercado de una empresa como la posición que ocupa en la mente de un consumidor frente a la competencia que también actúa en el mismo terreno de juego, ya sea con los mismos productos o con productos sustitutivos.

Para llevar a cabo el análisis de la posición en el mercado de Inmetrage vamos a analizar dos de los modelos de gestión más utilizados en la actualidad: análisis DAFO y Las 5 fuerzas de Porter.

### **5.3.1) Análisis DAFO**

También conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus *características internas* (Debilidades y Fortalezas) y su *situación externa* (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

- **DEBILIDADES:** Como fabricante de productos de acero inoxidable destinado al arte funerario (1ª línea de negocio), Inmetrage tiene 4 grandes competidores a nivel nacional. 3 de ellos se encuentran en un nivel parecido, pero uno de ellos se distancia de los demás, siendo así el gran gigante del mercado a batir. Esta empresa, Bronaceros Jordá, posee en plantilla 54 trabajadores y un catálogo de artículos por encima de los 2000 productos, frente a los 200 que llega a ofrecer *Inmetrage*.

Con esto queremos decir que, una de nuestras grandes desventajas respecto a este competidor es el tamaño: número de trabajadores, volumen de ventas y cartera de productos.

Respecto a las otras 3 empresas competidoras, el volumen de trabajo es muy parecido, y actualmente no hemos sabido identificar posibles desventajas respecto a ellas.

Como distribuidor de productos para el marmolista, la gran desventaja que se puede apreciar es el alto grado de competencia y la saturación del mercado, ya que podemos encontrar mas de 200 empresas que trabajan alrededor de toda España.

- **FORTALEZAS:** Ya que Inmetrage es una empresa que compite en un sector con grandes empresas y con una alta competencia, basa su principal fortaleza en ofrecer un trato cercano y personalizado para cada cliente. Nuestros comerciales visitan mensualmente a sus clientes, así ellos, pueden hacer sus pedidos aprovechando la visita o realizar peticiones más personalizadas, intentando así,

dar soluciones a todos los clientes, ofreciendo un trato basado en la transparencia y la confianza.

Otra fortaleza que puede llegar a ofrecer *Inmetrage* mejor que sus competidores es, aprovechar los viajes de los representantes para el reparto de algunos productos sin que los clientes tengan que pagar los portes del transporte (siempre en el caso de la distribución).

Hasta aquí el **análisis interno**, a través del cual, la empresa estudia o analiza los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro la empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.

- **AMENAZAS**: Actualmente, una de las mayores amenazas para *Inmetrage* es la incorporación al mercado de metalistas que, a raíz de la crisis económica que ha sufrido España, han comenzado a vender los productos que vende *Inmetrage* y sus competidores a un precio menor, llevando a cabo alguna mínima modificación para evitar las denuncias en lo que a la patente se refiere.

En el sector de la fabricación de productos de acero inoxidable (1ª línea de negocio), resulta difícil desbancar a la competencia, ya que existen grandes empresas, con un grosor de maquinaria mayor, y una plantilla de trabajadores que les ahorra algunos pasos que otras empresas como *Inmetrage* deben de pagar a terceros (moldes y matrices); es decir; estas empresas invierten en utillaje, pero reducen considerablemente el coste del producto. Sin embargo, *Inmetrage* no puede llevar a cabo esta acción, ya que para la cantidad de productos que fabrican no merece la pena el gasto de fabricación de los moldes, por lo que sus costes son mayores, el margen de beneficio es menor, y están sujetos a un precio que está marcado por la competencia.

- **OPORTUNIDADES**: Actualmente *Inmetrage* no es capaz de encontrar algún nicho de mercado que este más desatendido o incluso sin explotar; no por falta de ganas, sino porque la empresa no tiene la suficiente capacidad como para poder invertir grandes cantidades en Investigación y Desarrollo; además de que, al tratarse de una empresa pequeña y familiar, no puede arriesgarse a perder grandes cantidades de dinero.

Desde el año 2007, con el comienzo de la crisis de la construcción en España, muchos de los clientes se vieron obligados a cerrar negocios, y la facturación de Inmetrage se vio reducida casi a la mitad; por lo que la segunda generación ha luchado por subsistir, intentando reducir en todo lo posible los costes generales, haciendo compras diarias para ahorrar en almacenaje y fabricando series de artículos más cortas. El objetivo principal de la actual dirección es: intentar mantener una empresa solvente, estable y libre de cargas para que la generación futura, se encuentre en una situación de crecimiento y puede invertir y trabajar en la expansión de la empresa, intentando abastecer al máximo las oportunidades que puede ofrecer el mercado.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
<b>DEBILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño frente a otros competidores</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• Saturación del mercado</li> </ul>		<b>AMENAZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación al sector funerario de empresas metalúrgicas</li> <li>• Dos grandes empresas líderes del mercado</li> </ul>	
<b>FORTALEZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato cercano y personalizado</li> <li>• Toma de decisiones rápida</li> <li>• Mayor lealtad y compromiso</li> </ul>		<b>OPORTUNIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la industria y el mercado</li> <li>• Con el paso del tiempo la empresa crece</li> <li>• Formar a las generaciones futuras</li> </ul>	

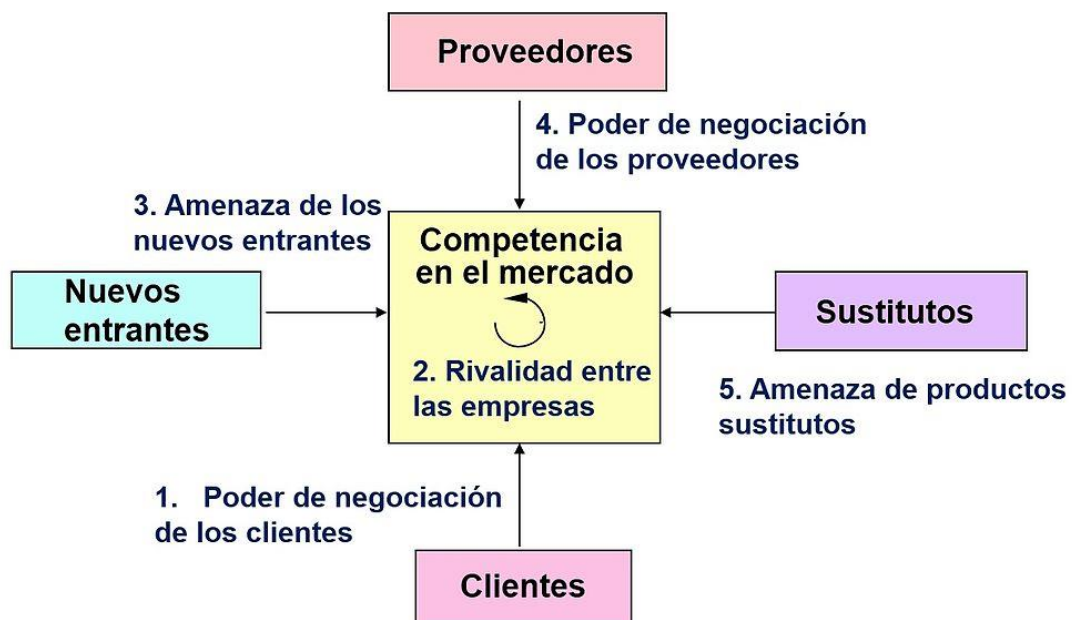
Para concluir con este modelo de gestión, debemos decir que el **análisis externo**, también conocido como *análisis del entorno* o *evaluación externa*, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

### 5.3.2) Las 5 fuerzas PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



**Figura 2:** Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Michael Porter; Escuela de Negocios de Harvard en 1979).

A continuación, vamos a analizar el entorno de *Inmetrage* y, para ello, vamos a estudiar la situación actual en el mercado o industria en la que trabaja y analizar las distintas fuerzas de este modelo de gestión.

- 1) **PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES:** En este caso, uno de los problemas o amenazas que le puede surgir es, que el número de usuarios o consumidores sea reducido y estén bien organizados, ya que se pueden poner de acuerdo en cuanto a los precios (menor al que le gustaría a la empresa) que están dispuestos a pagar, es decir, el poder negociador de los clientes aumentará.

Otra de las amenazas que pueden surgir es que el número de proveedores, ya que, si es muy elevado, los clientes aumentarán su capacidad de negociación porque tendrán más posibilidades de cambiar de proveedor.

En el caso concreto de *Inmetrage* y su industria, el número de usuarios es muy amplio y la posibilidad de que todos ellos se pongan de acuerdo para fijar los precios es mínima, por lo que, en este caso, *Inmetrage* no tendría problemas. Sin embargo, el número de proveedores dentro de su industria sí que es elevado, por lo que va a tener que luchar en un mercado en el que el cliente elige, y donde va a tener que diferenciarse de la competencia para que los usuarios le elijan a ella y no a otro competidor.

- 2) **PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES:** Aquí la situación es a la inversa, ya que la empresa pasa a ser el cliente. En este caso, el poder de los proveedores dependerá de la competencia que tenga o de las necesidades que cubra, ya que, si la competencia es poca, el poder negociador del proveedor aumentará. Cuanta menor base de proveedores, menor poder negociador tendrá *Inmetrage*.

En este caso, el número de proveedores que posee *Inmetrage* es muy elevado, y podría elegir entre un gran abanico a la hora de comprar sus productos, por lo que el poder negociador de los proveedores es bajo.

- 3) **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:** En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros. Para ser conscientes de la posible amenaza, se debe de analizar el entorno y sus barreras



de entrada. Algunas de las barreras mas importantes son: el coste, el acceso a los canales de distribución, diferenciación del producto, identificación de la marca y las barreras legales (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos...).

En el entorno en el que trabaja *Inmetrage*, la entrada de nuevos competidores no es difícil, como hemos mencionado anteriormente; cualquier empresa dedicada al sector del acero inoxidable puede adquirir moldes o matrices con los que trabaja *Inmetrage* y sus competidores para producir y vender productos muy parecidos, evitar denuncias en cuanto a patentes, y estableciendo un precio inferior en el mercado.

Por lo que a *Inmetrage* respecta, está trabajando en un mercado en el que la entrada de posibles competidores es alta, por lo que debe estar en continua innovación y perder parte de su tiempo en llevar a cabo investigaciones de mercado para saber la situación de sus competidores directos y de nuevas empresas que entran en el mercado.

- 4) AMENZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS: En el mercado en el que trabaja *Inmetrage*, y con la amplia cartera de productos que vende, siempre va a existir la posibilidad de que existan productos sustitutivos. Sin embargo, la preocupación de *Inmetrage* no es el surgimiento de productos sustitutivos, sino la amenaza de nuevas empresas metalúrgicas que reproducen piezas muy parecidas a las que *Inmetrage* produce.
- 5) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS: Como se ha mencionado anteriormente en el análisis DAFO, la rivalidad de empresas depende de la línea de producción a la que nos estemos refiriendo, ya que, como fabricantes de artículos de acero inoxidable para el arte funerario la rivalidad no es alta, solo hay 4 empresas directamente competidoras, 3 de ellas con un nivel de ingresos y tamaño parecido pero una de ellas es una gran empresa, que ocupa gran parte del mercado, y que posee gran poder sobre el precio; trabajando así en un mercado de **competencia imperfecta u oligopolio**.

Respecto a la distribución de productos para marmolistas el nivel de competencia es distinta; en este caso la rivalidad entre empresas es muy alta, con más de 200 empresas competidoras y todos poseen información de sus competidores, por lo que este caso, *Inmetrage* trabaja en un mercado de **competencia perfecta**.

## **6). EL PROTOCOLO**

### **6.1) Marco teórico**

Las empresas familiares son las formas de negocios predominantes en todo el mundo y un componente esencial del crecimiento y desarrollo económico de los países. Las empresas familiares forman la estructura empresarial central de las economías de los países, y el cambio generacional, la transferencia de liderazgo o la propiedad son puntos críticos en este tipo de empresas. Estas empresas se enfrentan a un desafío difícil que involucra emociones, poder y dinero. Lo que perjudica a la empresa familiar tiene el mismo efecto en la familia y el éxito de estas empresas depende de cómo la familia administra la superposición de los dos sistemas: familia y empresa.

La sucesión es uno de los aspectos más importantes para la continuidad de una empresa familiar: "la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo"<sup>13</sup> (Cátedra de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar, 2016).

La empresa familiar es un negocio de conflictos, pero hay un método que ayuda a racionalizar la relación familia-empresa y resolver estos conflictos: ***la creación de un protocolo familiar***.

El protocolo familiar se puede definir de maneras distintas; por ejemplo, el despacho Cuatrecasas<sup>14</sup> lo define como "Un conjunto de normas y principios que regulan las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, cuyo objetivo es preservar la continuidad de la Empresa Familiar y ayudar a su desarrollo". Otra definición puede ser la de Juan Corona<sup>15</sup> (CORONA, 2005), en el manual de la empresa familiar, que lo define como: "Documento a través del cual los integrantes de la familia titular de la empresa se proponen encauzar los problemas que puedan afectar a su continuidad, con la previsión de cláusulas cuyo alcance se pretende que obliguen también a sus sucesores". Podemos decir que el protocolo familiar consiste en un conjunto de normas que pretenden

---

<sup>13</sup> (Casillas et al, 2005)

<sup>14</sup> Cátedra de Gestión de la Empresa Familiar.

<sup>15</sup> Catedrático de Economía Aplicada. Director Académico del Instituto de la Empresa Familiar

regular las relaciones entre la familia y la empresa que aporta beneficios a la empresa debido a la transparencia de la gestión asociada. Implementar un protocolo familiar es más ventajoso que no implementar uno, ya que mejora la comunicación y articula los esfuerzos relacionados con los asuntos relacionados con la familia.

Los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar. El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero.

Este instrumento, ha sido objeto de amplias investigaciones a nivel mundial, en las que se han desarrollado múltiples definiciones del tema. Algunos de estos investigadores<sup>16</sup> han marcado su relevancia, considerándolo como ***uno de los instrumentos formales más importantes en la gestión de empresas familiares***. Es una herramienta fundamental para este tipo de continuidad de la empresa, a pesar de que un pequeño porcentaje de estas organizaciones poseen un protocolo. Se considera que el protocolo familiar lleva a un cambio de actitud en el consejo de administración, aumentando su compromiso y la frecuencia de las reuniones, haciendo que su papel en la familia sea más claro.

Entre las diversas razones a considerar para la elaboración de un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes:

1. El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar.
2. Determinar los objetivos.
3. Compatibilizar los intereses familiares y empresariales: hacer cumplir los elementos previos de cultura o filosofía empresarial, además de conseguir los objetivos propuestos.
4. Prever la sucesión: es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares.
5. Regular el patrimonio.

En lo que a contenido se refiere, un protocolo dentro de una empresa debe dejar claro algunas cuestiones como las preocupaciones de los accionistas, las soluciones ante posibles problemas de sucesiones, la posible venta externa de acciones y participaciones... (ANEXO II)

---

<sup>16</sup> (Pérez, 2014)

## **6.2) Estudio Empírico**

A continuación, después de haber estudiado y explicado el marco teórico del protocolo familiar, vamos a intentar realizar un primer documento de cara a la elaboración futura de un posible protocolo aplicable a la empresa que hemos analizado (*Inmetrage*). Este documento servirá como introducción a solucionar posibles problemas que puedan surgir a corto plazo; y servirá como base para redactar el primer Protocolo Familiar y solucionar posibles problemas que puedan aparecer en un futuro más lejano.

### **Preámbulo:**

Los miembros de la familia “FERNÁNDEZ UTRILLAS” que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de la empresa “INMETRAGE S.L.” que fundó DIONISIO UTRILLAS GONZALVO, casado con ELVIRA MONZÓN ABADÍA, en 1980, y que hoy en día, está dirigida por ELENA UTRILLAS MONZÓN, hija primogénita de Dionisio.

Los firmantes de este documento pondrán en común ideas y necesidades de la familia con las exigencias del futuro desarrollo de Inmetrage S.L., deseando que las soluciones y pautas adoptadas queden debidamente expresadas y acordadas en este protocolo.

Las normas se modificarán o actualizarán atendiendo a la voluntad expresada por la familia y siguiendo los principios escriturados en el Protocolo; adjuntando otras medidas que resuelvan situaciones nuevas o no previstas.

El objetivo de los firmantes es dar un contenido a este primer Protocolo Familiar que recoja el compromiso común de todos ellos sobre posibles problemas fundamentales.

### **Artículo 1: La aplicación**

**1.1** Están obligados a cumplir las normas establecidas en el Protocolo todos los miembros del Grupo Familiar que firmen este documento.

**1.2** Los miembros del Grupo Familiar adoptarán las medidas legales que sean necesarias para asegurar que la titularidad de las participaciones se conserve en manos de la Familia.

## **Artículo 2: Los valores**

**2.1** La administración y dirección de la Empresa estarán en manos de las personas más capacitadas debido a sus conocimientos, cualidades y liderazgo.

**2.2** Las decisiones se adoptarán buscando el mayor grado de consenso posible y las decisiones adoptadas serán aceptadas incluso por aquellos que no las hubieran apoyado.

**2.3** Todos los conocimientos acerca de la historia y la tradición de la empresa serán transmitidos de padres a hijos, y se les mantendrá informados de los proyectos que se van a realizar y los resultados obtenidos.

## **Artículo 3: El Consejo Familiar**

**3.1** Se crea el Consejo de Familia con la misión principal de asegurar la buena convivencia familiar y la aplicación del Protocolo Familiar.

**3.2** El Consejo de Familia estará integrado por los fundadores y cabezas de rama familiar.

**3.4** Entre las labores más importantes que debe realizar el Consejo Familiar destacan: impulsar la aplicación del Protocolo y administrar las obligaciones de formación de los jóvenes familiares.

**3.5** El Presidente del Consejo será elegido por unanimidad y ejercerá el cargo durante 4 años.

**3.6** Este Consejo se reunirá un mínimo de 3 veces al año (una vez por cuatrimestre), cuando lo solicite el presidente o dos o más miembros del Consejo, intentando convocar esas reuniones con 15 días de antelación.

**3.7** Respecto a la votación, cada miembro del Consejo de Familia posee un voto. El presidente tendrá un voto para romper posibles empates. Los asuntos expuestos a votación requerirán una mayoría de 3/4 para su aprobación, ya que el Consejo de esta pequeña empresa está formado por 4 miembros.

## **Artículo 4: Accesibilidad y trabajo**

**4.1** Los miembros de la familia pueden ocupar puestos de trabajo cumpliendo con las exigencias del puesto. Competirán en libre concurrencia con candidatos externos y no familiares, es decir, se encargará la selección a una empresa de Recursos Humanos. Un exceso de miembros de la familia trabajando en la empresa puede suponer una decadencia

para esta, por lo que no debe haber exceso de empleados familiares, sino fomentar la contratación de buenos profesionales.

**4.2** Para acceder a un puesto de trabajo siendo familiar se deberán cumplir dos requisitos: titulación académica y la experiencia necesaria del puesto, además de haber trabajado anteriormente en otra empresa.

**4.3** Los familiares que trabajen en la empresa recibirán una retribución en relación a lo establecido por el mercado para puestos similares en empresas comparables.

### **Artículo 5: Enajenación de participaciones**

Los miembros del Grupo Familiar tendrán un derecho de preferencia de adquisición si alguno de ellos decide enajenar su participación en la empresa. En caso de que quieran ser adquiridas por varios miembros del Grupo, el orden de preferencia será: los componentes de la misma Rama Familiar, la propia empresa y por último los restantes miembros del grupo.

### **Artículo 6: Directivos y empleados**

**6.1** La formación de directivos y trabajadores ayuda a la empresa a ser constante y mejorar gradualmente en todos los ámbitos laborales, desde la gestión hasta la producción y comercialización.

**6.2** Todos los puestos de trabajo tienen que estar bien definidos y ser ocupados por la persona más idónea en cada momento dependiendo de las necesidades de la empresa.

## **7). CONCLUSIONES**

Las empresas familiares tienen más importancia en la economía mundial de lo que nos pensamos y, por lo tanto, deberían ser estudiadas con más interés del que se les ha mostrado hasta ahora. En España representan alrededor de un 85 % del total de las empresas que hay, en Europa representan alrededor del 60%, y en Estados Unidos aproximadamente un 80%. En este caso hemos estudiado sus características generales, ventajas, desventajas y oportunidades respecto a las empresas no familiares.

Una vez analizadas las características de este tipo de empresas en este trabajo, hemos obtenido una serie de conclusiones expuestas a continuación.

En primer lugar, para que una empresa pueda ser considerada familiar, la familia que se supone que es la propietaria debe tener la mayoría de los derechos de voto, siempre que la empresa no cotice en bolsa.

Después del análisis de las ventajas e inconvenientes de la empresa familiar, se puede concluir que en este tipo de empresas la implicación de los trabajadores es mayor, la empresa será más estable a la hora de afrontar posibles imprevistos y la forma de trabajar es transmitida de generación en generación, siendo mejorada continuamente, manteniendo todo lo bueno que ya se tenía.

Pero no todo son ventajas; ya que en la empresa familiar se produce un solapamiento entre tres grandes bases: la empresa, la familia y la propiedad, que puede generar conflictos que hagan peligrar la viabilidad de la empresa. Otro de los problemas que surgen es que, con el paso del tiempo, la familia se va fragmentando, siendo cada vez más miembros familiares dentro del Consejo, lo que deriva en una gestión mucho más complicada. Para evitar cualquier conflicto de este tipo, es recomendable que, toda empresa familiar elabore un Protocolo Familiar con una serie de condiciones o principios que se deben cumplir obligatoriamente por todos los miembros de la familia que quieran pertenecer a la empresa, desde directivos o miembros del Consejo, hasta aquellos que quieran obtener un puesto de trabajo en la empresa por delante de otras personas externas que tienen mejores habilidades para el puesto que él por el simple hecho de pertenecer a la familia, por ejemplo.

Parte de este trabajo de investigación está destinado a la sucesión de este tipo de empresas, ya que es uno de los problemas más importantes a los que debe hacer frente la dirección. Como hemos mencionado anteriormente, el 30% no sobreviven al cambio de la primera

a la segunda generación, y solo el 15% al cambio de segunda a tercera. La sucesión debe ser un tema para tratar antes de que el director deje el puesto, ya que, si no se producirá un vacío de poder durante el tiempo que se tarde en elegir al nuevo director, además de que, sin la figura de este, la decisión será más difícil de tomar y surgirán conflictos que se pueden evitar si se elige al posible sucesor antes de que el predecesor abandone. Lo aconsejable para la empresa es, que el sucesor elegido se forme gradualmente de la mano del predecesor y comience a tomar decisiones importantes para la empresa para en un futuro estar listo para dirigirla. Para poner solución a este tipo de problemas de sucesión, lo esencial es tener una buena planificación; aquí es donde vuelve a aparecer la figura del Protocolo Familiar.

Es muy importante que esta sucesión se realice por consenso, cuestión harto complicada ya que cada uno de nosotros pensamos que nuestro hijo es el mejor. Por ello hay que apoyarse en herramientas objetivas, que tengan en cuenta el desarrollo de la empresa. Esto no es sencillo ya que cada tipo de empresa necesita un tipo de líder distinto (comercial, administrativo, creativo, innovador...). Por ello el protocolo, creado por los propios accionistas de la empresa, se postula como la herramienta que evite estos conflictos ya que todos jugamos con las mismas cartas sin trucos ni ases en la manga.



## **8). BIBLIOGRAFÍA**

- BARACH, J. (1988). *Entry of the next generation: Strategic challenge for family business*. Journal of Small Business Management.
- CABRERA-SUAREZ, M. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. Las Palmas de Gran Canaria: Tesis doctoral de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Cátedra de Gestión y Gobierno de la Empresa Familiar. (2016). Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- CHIRICO, F. (2008). *Knowledge accumulation in family firms: evidence from four cases studies*. International Small Business Journal, 433-462.
- CHRISMAN, J. (1998). *Important attributes of successors in family business: An exploratory study*. Family Business Review.
- CLAVER, E. (2004). *Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. ESIC Market.
- CORONA, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- DANCO, L. (1992). *Beyond survival*. . Ohio: The Center for Family Business.
- DODERO, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*, p. 76. Argentina: El Ateneo.
- DONNELLY, R. (1964). *The family business*. Harvard Business Review.
- FIEGNER, M. (1994). *A Comparison of successor development in family and non-family businesses*. Family Business Review, 201-209.
- GALLO, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Colección, estudios e informes de la Caixa.
- GERSICK, K. (1997). *Empresas familiares: Generación a Generación*. México: McGraw Hill.
- GOLDBERG, S. (1996). *Research note: Effective successors in familyowned businesses: Significant elements*. Family Business Review, 185-197.

HANDLER, W. (1989). *Managing the family firm succession process: The nextgeneration family member's experience*. UMI Dissertation Services.

TAGUIRI, R., & DAVIS, J. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Family Business Review 199-206.

## **7.1) Webgrafía:**

21 de noviembre:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBS-09-2018-0167>

<https://www.inc.com/encyclopedia/family-limited-partnership.html>

<https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

24 de noviembre:

<https://www.forbes.com/family-business/>

<https://www.forbes.com/consent/?toURL=https://www.forbes.com/family-business/>

11 de diciembre:

<https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

<http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>

[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis Porter de las cinco fuerzas#/media/Fiche:Las 5 fuerzas de porter.jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#/media/Fiche:Las_5_fuerzas_de_porter.jpg)

15 de diciembre:

<https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

<https://mail.unizar.es/? task=mail& action=get& mbox=INBOX& uid=310& token=Gj7WZqKkieiN1zA4Qte4eCVbUOgbbtc2& part=2>

<https://mail.unizar.es/? task=mail& action=get& mbox=INBOX& uid=310& token=Gj7WZqKkieiN1zA4Qte4eCVbUOgbbtc2& part=3>

4 de enero:

<https://www.emprendepyme.net/estrategias-de-posicionamiento.html>

5 de enero:

<https://blog.iese.edu/in-family-business/unidos-por-un-fin-comun-vision-mision-y-valores-en-la-empresa-familiar/>

<https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

<https://www.gestiopolis.com/diversos-tipos-competencia-economia/>

14 de enero:

<https://www.linguee.com/english-spanish/translation/business+protocol.html>

<https://bizfluent.com/facts-6947845-definition-business-protocol.html>

<http://www.businessdictionary.com/definition/protocol.html>

17 de enero:

[https://www.mediarteweb.com/protocolo-familiar/?gclid=CjwKCAiA7vTiBRAqEiwA4NTO62MJNEgPQA9yIqeKOYSfw3EJZAG6GkAG\\_U8BoC6Y\\_4nKq5SyogUBIRoCnrQQA\\_vD\\_BwE](https://www.mediarteweb.com/protocolo-familiar/?gclid=CjwKCAiA7vTiBRAqEiwA4NTO62MJNEgPQA9yIqeKOYSfw3EJZAG6GkAG_U8BoC6Y_4nKq5SyogUBIRoCnrQQA_vD_BwE)

<https://es.slideshare.net/RohanAntonioReyesBravo/ejemplo-de-protocolo-familiar>

## 8). ANEXOS

### ANEXO I: Definiciones alternativas del concepto de empresa familiar.

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR	DIMENSIONES
Donnelly (1964:94)	"Se considera que una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transferencia generacional</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Barnes y Hershon (1976:106)	"[...] la participación en el capital que proporcionaba el control estaba en manos de un individuo o de los miembros de una única familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>

Beckhard y Dyer (1983a:6)	"Podemos considerar que los subsistemas del sistema de la empresa familiar incluyen (1) la empresa como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) organizaciones vinculantes tales como la junta directiva."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Davis (1983:47)	"Los negocios familiares son aquellos cuya política o dirección están sujeta a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Rosenblatt <i>et al.</i> (1985:4-5)	"[...] cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad o el control reside dentro de una única familia y en la cual uno o más miembros de la familia están o en algún momento estuvieron directamente implicados en la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Dyer (1986:xiv)	"En general, una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias)."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Churchill y Hatten (1987:54)	"Lo que normalmente se entiende por 'empresa familiar'... y el factor que las diferencia más claramente... es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transferencia generacional</li> </ul>
Ward (1987:252)	"Definimos la empresa familiar como aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia para su dirección y control."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transferencia generacional</li> </ul>
Gallo y García Pont (1989:68)	"[...] aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Handler (1989b:7)	"[...] una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o en su junta directiva así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>* Transferencia generacional</li> </ul>



Roig (1989:1)	"[...]la empresa en que los <i>propietarios y/o los directivos</i> tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Goldberg (1991:28)	Adopta la definición de Rosenblatt <i>et al.</i> (1985).	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Aragónés Signes (1992:128)	"[...] aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por 'derecho de sangre' a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad, y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>* Transferencia generacional</li> </ul>
Lea (1993:23)	"Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador-empresario (o la fundadora-empresaria), y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como una sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener su interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Riordan y Riordan (1993:70-71)	Este estudio define a la <i>pequeña empresa familiar</i> como "[...]una empresa con 20 empleados o menos en la cual la propiedad se encuentra dentro de la familia y donde están empleados dos o más miembros de la familia."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Welsch (1993:40)	"Una empresa familiar es aquella en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Davis y Tagiuri (1994:43)	"Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Leach (1994:4)	"[...] una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia. En el ejemplo más claro, la familia en conjunto puede controlar de manera efectiva las operaciones del negocio porque poseen más del 50% del capital con derecho a voto, o porque los miembros de la familia ocupan un número significativo de los puestos de alta dirección. Pero además de estos casos, no deberían pasarse por alto las situaciones menos obvias donde las operaciones de una empresa se ven afectadas por una relación de familia, empresas en las que la relación entre padre e hijo, hermano y hermana, parientes políticos, primos, etc., tiene un impacto importante en el futuro de la misma."	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Propiedad/dirección familiar</li> <li>* Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>

Astrachan y Kolenko (1994:254)	Definen a la empresa familiar como aquella en que: "- La propiedad es familiar en más de un 50% para empresas privadas o más de un 10% en públicas. - Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el propietario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>
Borrego Rodriguez (1994:986)	Según los estatutos del Instituto de la Empresa Familiar, son "[...] aquellas empresas en las que la mayoría o una participación importante del capital social está concentrado en pocas personas físicas o jurídicas y siempre que, en cualquiera de ambos casos, los accionistas participen en los órganos de control y gobierno de la entidad, cualquiera que sea el sector económico al que pertenezcan. Es decir, los miembros de una familia poseen el control de la propiedad, siendo sus intereses influyentes de manera decisiva en la toma de decisiones a la hora de dirigir la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Lansberg y Astrachan (1994:39)	"Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Corbetta (1995:256)	"[...] definimos una empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> </ul>
Litz (1995:78)	"Una empresa puede ser considerada familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuerzan por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> </ul>
Sharma, Christman y Chua (1997:2)	"Definimos una empresa familiar como una empresa gobernada y/o dirigida de forma sostenible y potencialmente con simultaneidad de generaciones para dar forma y quizás perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias."	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad/dirección familiar</li> <li>• Implicación familiar/subsistemas interdependientes</li> <li>• Transferencia generacional</li> </ul>

**ANEXO II:** Contenido del protocolo familiar

<b>Contenido del protocolo familiar</b>
<b>A título de ejemplo:</b>
Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa
Filosofía, ámbito de actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar
Régimen Jurídico de las acciones o participaciones sociales
Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos
Criterios para establecer la composición del Consejo
Criterios sobre composición y funcionamiento de los órganos familiares
Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa
Funciones a desarrollar y retribución de estos familiares
Pactos de salida de los miembros de la familia
Cualificación exigible a los familiares que trabajen en la empresa

